

УДК: 331.1  
JEL: M540

*М. О. Латуха, Л. В. Селивановских*

## **МЕЖСТРАНОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ИТ-КОМПАНИЯХ ИЗ СТРАН С РАЗВИВАЮЩИМИСЯ РЫНКАМИ**

Санкт-Петербургский государственный университет,  
Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

В статье рассматриваются особенности управления талантливыми сотрудниками в российских, индийских и китайских компаниях, работающих в сфере информационных технологий. Основное внимание уделяется выявлению факторов, влияющих на практики управления талантливыми сотрудниками в компаниях из стран с развивающимися рынками. Полученные результаты исследования подтверждают, что на управление талантливыми сотрудниками влияют различные институциональные и культурные факторы, при этом сходства и различия в практиках управления можно также объяснить контекстом развивающихся рынков и отраслевой спецификой.

*Ключевые слова:* управление талантливыми сотрудниками, развивающиеся рынки, ИТ, Россия, Индия, Китай.

## **INTER-COUNTRY PECULIARITIES OF TALENT MANAGEMENT IN IT-FIRMS FROM EMERGING MARKETS**

*M. O. Latukha, L. V. Selivanovskikh*

Saint Petersburg State University,  
7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The article considers the peculiarities of talent management in Russian, Indian and Chinese companies operating in the field of information technology. Nowadays, organizations from emerging economies face increasing competition, which forces them to seek additional competitive advantages to ensure their leading position in the global environment. Due to this increase in competition and demand for highly qualified personnel in emerging market countries, talent management issues receive more and more attention from researchers, whereas the rapidly growing IT industry contributes the most to the high demand for talented employees, making talent attraction, development and retention extremely relevant. The article is the first of its kind cross-country study to identify common characteristics and distinctive features of talent management on the example of IT companies from developing countries. It continues a series of studies on emerging markets, the existing features (institutional, economic and cultural) of which are prerequisites for the formation of unique management practices in firms operating in emerging economies, including practices related to talent management that, in turn, enable companies to create necessary competitive advantages. During the empirical study, the authors analyzed 60 IT companies from Russia, India and China. Using content analysis, different data related to the attraction, development and retention processes in these organizations, was analyzed.

---

Исследование выполнено при финансовой поддержке Института «Высшая школа менеджмента СПбГУ». Проект «Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ» № 16.23.1845.2015.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2016

The article devotes considerable attention to identifying the factors that affect talent management practices in companies from developing countries. The obtained results confirm that, although talent management is influenced by various institutional and cultural factors, similarities and differences in these management practices can also be explained by the context of emerging markets and industry specifics. This cross-country analysis, on the one hand, allows one to see the existing peculiarities of implementing talent management practices in a specific country with its unique features and, on the other hand, makes it possible to identify and substantiate specific characteristics of talent management in companies from emerging markets in general.

*Keywords:* talent management, emerging markets, IT, Russia, India, China.

## ВВЕДЕНИЕ

Принципы управления талантливыми сотрудниками стали активно обсуждаться учеными и практиками в области менеджмента после выхода в свет книги «Война за таланты», написанной консультантами McKinsey в 1997 г. С тех пор многие исследователи заинтересовались данной проблемой и тем, как различные практики управления обеспечивают конкурентное преимущество современных организаций [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001; Zupan, Ograjenšek, 2004; Beechler, Woodward, 2009]. Основная идея состояла в том, что среда для привлечения и удержания талантливых сотрудников становится все более конкурентной и поэтому организациям следует пересмотреть свою стратегию управления человеческими ресурсами (УЧР) и сосредоточить внимание на тех немногих сотрудниках, которые играют ключевую роль в долгосрочном успехе компании.

Усиление конкуренции за высококвалифицированный персонал на глобальном уровне [Frank, Taylor, 2004; Florida, 2005] означает, что фирмам необходимо развивать практики УЧР. Это особенно важно, так как растущая мобильность сотрудников, несмотря на существующие географические и культурные барьеры, оказывает значительное влияние на управление талантами [Carr, Inkson, Thorn, 2005; Tung, Lazarova, 2006], что отчетливо проявляется в различных отраслевых контекстах.

Как правило, страны с растущей экономикой располагают большим количеством рабочей силы, а ее представители часто обладают неповторимым набором навыков [Dunnagan et al., 2013]. В настоящее время компании из таких стран сталкиваются с ужесточением конкурентной борьбы, что вынуждает их изыскивать дополнительные конкурентные преимущества [Латуха, Цуканова, 2013]. Тем не менее интерес организаций из стран с развивающимися экономиками к международным практикам УЧР, и в частности к управлению талантливыми сотрудниками, довольно низок: даже в таких странах, как Россия [Holden, Vaiman, 2013; Latukha, 2015], Индия [Sharma, Budhwar, Varma, 2008; Cooke, Saini, Wang, 2014] и Китай [Hartmann, Feisel, Schober, 2010; Cooke, Saini, Wang, 2014]. Работы, посвященные анализу управления талантливыми сотрудниками в разных контекстах, во многом ограничены. Практически отсутствуют эмпирические исследования, направленные на изучение

практик управления талантливыми сотрудниками [Ples, Chuai, Preece, 2010; Cooke, Saini, Wang, 2014]. Результаты, полученные в ходе изучения компаний из стран с развивающимися рынками, сложно обобщить в силу специфики каждой страны и ее экономики [Khanna, Palepu, 2010; Peng, 2012]. Однако межстрановые сравнительные исследования необходимы ввиду того значительного внимания, которое уделяется растущим экономикам и анализу их характерных особенностей.

В настоящей статье рассматривается управление талантливыми сотрудниками в компаниях из стран с развивающимися рынками, являющихся представителями ИТ-отрасли. Выбор последней обусловлен тем, что в глобальной экономике мало отраслей, развивающихся в последние годы столь же динамично, что и отрасль, связанная с информационными технологиями [Casey, Hagen, 2015]. При этом эффективное использование современных технологий становится все более важным фактором как успеха организации, так и экономического роста стран [Arogyaswamy, Elmer, 2005]. Способность фирм результативно и быстро использовать новые технологии в своей деятельности существенно влияет на процесс глобализации, поскольку ИТ-отрасль является одной из наиболее производительных в мире, особенно в развитых странах [Economy Watch, 2010]. Вместе с тем эксперты выделяют настоятельную потребность в ИТ-специалистах [Robertson, 2015], что означает еще большую конкуренцию и динамичность среды. Вопросы управления талантливыми сотрудниками становятся наиболее значимыми, при этом практики их привлечения, развития и удержания должны быть адаптированы к определенным условиям.

Цель настоящего исследования — выявление особенностей практик управления талантливыми сотрудниками в российских, индийских и китайских компаниях. Для ее достижения необходимо решение следующих задач: выявление факторов, влияющих на практики управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из России, Индии и Китая; определение характеристик практик управления талантами, в фирмах, занятых в ИТ-индустрии; а также установление основных различий в управлении талантливыми сотрудниками в рассматриваемых компаниях. Информационную основу эмпирической части исследования составили вторичные данные, полученные в результате контент-анализа годовых отчетов компаний за 2014–2015 гг. и других официальных источников (корпоративных сайтов и порталов, пресс-релизов).

Данная статья состоит из трех разделов. В первом — описаны теоретические основы управления талантливыми сотрудниками, во втором — представлена методология эмпирического исследования, а третьем — его результаты.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Особенности управления талантливыми сотрудниками.** Управление талантливыми сотрудниками — одно из направлений деятельности компании, характеризующееся ее способностью привлекать, развивать и удерживать «нужных

людей» [Coy, Ewing, 2007; Latukha, 2015; Schuler, 2015]. В зависимости от общей деятельности организации требуемые от талантливого работника знания и навыки, образование и опыт работы в разных компаниях значительно различаются. Поэтому можно предположить, что отраслевой контекст оказывает существенное влияние на практики управления человеческими ресурсами и талантливыми сотрудниками.

Управление талантами тесно связано с УЧР и включает его различные компоненты, тем не менее это не взаимозаменяемые понятия. Первое направлено на создание наилучших условий для выдающихся сотрудников за счет инвестиций в их развитие и реализацию их потенциала [Garrow, Herish, 2008]. Иными словами, управление талантливыми сотрудниками имеет определенный фокус [Latukha, 2015]. В свою очередь, второе охватывает набор действий, направленных на развитие всех сотрудников [Armstrong, 2006], а также практики, которые связаны с управлением персоналом всей компании [Boxall, Purcell, 2008]: планирование, кадровое обеспечение, компенсации, обучение и развитие персонала, охрана труда [Briscoe, Schuler, Claus, 2009]. УЧР в большей степени ориентировано на такие функции, как привлечение, развитие, обучение и удержание персонала, нацелено на поддержание всей системы, в то время как управление талантливыми сотрудниками ответственно только за ее определенную часть. Оно также включает большее количество заинтересованных сторон (саму организацию, ее сотрудников, клиентов, инвесторов, поставщиков), а управление талантливыми сотрудниками оказывает непосредственное влияние только на организацию и ее сотрудников [Tarique, Schuler, 2010]. При этом практики управления талантливыми сотрудниками предполагают наличие некоторых дополнительных процессов и возможностей, например определение ключевых позиций [Hartmann, Feisel, Schober, 2010] и включение талантливых сотрудников в кадровый резерв [Mäkelä, Björkman, Ehrnrooth, 2010]. Некоторые авторы утверждают, что управление талантливыми сотрудниками всегда находится в соответствии со стратегическими целями бизнеса [Lewis, Heckman, 2006]. К основным задачам при реализации практик управления относится поиск нужных людей с необходимыми для организации навыками [Latukha, 2015], тогда как УЧР обеспечивает исполнение сотрудниками своих обязанностей для достижений главных целей компании. Управление талантливыми сотрудниками использует выборочный подход и ищет сотрудников, которые демонстрируют хорошие результаты и потенциал для дальнейшего продвижения в компании [Barron, 2007]. Но, несмотря на эти различия, управление талантливыми сотрудниками может рассматриваться в контексте УЧР [Tarique, Schuler, 2010].

Существует огромное количество определений понятия «талант», а также имеется множество подходов к определению практик управления данной категорией персонала. Это разнообразие не позволяет прийти к единому и ясному пониманию концепций «таланта», «управления талантами» и факторов, лежащих в основе эффективной системы управления талантами. Без понимания сущности того, что представляет собой «талант», трудно выработать четкую стратегию управления талантливыми сотрудниками [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001;

Barlow, 2006; Pepe, 2007]. Талант часто воспринимают как природный дар и способность, выдающиеся способности и гениальность [Ужакина, 2007; Naqvi, 2009]; он постоянен и уникален, дан от рождения и ему практически невозможно научить [Buckingham, Vosburgh, 2001]. Талант — это определенные способности и одаренность, которые могут быть развиты по мере приобретения опыта и навыков [Ниесов, 2009], а также определенные знания [Lewis, Heckman, 2006], необходимые индивиду как в настоящее время, так и в ближайшем будущем [Ulrich, 2007]. В то же время талант можно трактовать как сумму человеческих способностей, присущих дарований, навыков, знаний, опыта, умственных способностей, суждений, характера и напористости, способности к обучению и росту [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001]. Вместе с тем талант — это человек, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании и «ориентированный на будущее» [Barron, 2007]; это тот, кто в силу своих внутренних способностей может достигать наивысших результатов [Луцкина, 2007]. В работах [Ashton, Morton, 2005; Hartmann, Feisel, Schober, 2010] отмечается, что талант — это стратегический баланс между результативностью и потенциалом.

В исследовании Дж. Шулера [Schuler, 2015] описано множество вариантов управления талантливыми сотрудниками, введенных в практику наиболее конкурентоспособными международными компаниями. Представленная автором модель управления талантами отражает результаты эффективного применения практик управления организациями. Помимо этого, было определено, что фирмы достигают конкурентного преимущества, если они развивают три главных направления управления талантливыми сотрудниками: привлечение, развитие и удержание талантов [Tarique, Schuler, 2010], принимая во внимание общий контекст и его внутренние (корпоративная культура и корпоративные ценности), а также внешние факторы (например, уровень экономического развития, отраслевые и культурные особенности). Результаты применения практик управления талантливыми сотрудниками на уровне индивидуальных достижений сотрудника включают возможности карьерного роста и саморазвития, более высокий уровень удовлетворенности и возможность влиять на происходящее в компании. На уровне организации отражаются глобальные проблемы управления талантливыми сотрудниками, связанные с их привлечением и удержанием. Это — эффективный обмен знаниями, сотрудничество и взаимодействие с другими организациями, создание кадрового резерва, гибкость, брендинг и т. д. Наконец, последствия на уровне страны — это экономический рост, увеличение конкурентоспособности, появление новых рабочих мест, повышение качества образования, общая стабильность и устойчивость [Schuler, 2015].

**Управление талантливыми сотрудниками в странах с развивающимися рынками.** Управление талантливыми сотрудниками достаточно новая концепция для России. Тем не менее из-за демографического кризиса, общей нехватки рабочей силы, стареющего поколения высококвалифицированных сотрудников и неизбежной конкуренции с зарубежными компаниями [Латуха, Цуканова,

2013] уровень осведомленности и интереса к данной теме за последние годы значительно вырос.

Современные управленческие практики в России долгое время формировались под воздействием постсоветского способа ведения бизнеса, отличительными чертами которого являлись преобладание функций контроля, отсутствие условий для создания новых знаний в компании и планирования карьеры сотрудника, а также конкуренции на рынке капитала, в частности человеческого капитала [Russell, 2002], выступающего одним из основных источников конкурентного преимущества организации. Общий недостаток внимания к УЧР, не говоря уже об отсутствии систем управления талантливыми сотрудниками, а также низкий приоритет бизнес-образования считаются основными недостатками советской системы менеджмента. В СССР распределение рабочей силы осуществлялось централизованно, и для качественного развития своих сотрудников организации были вынуждены обучать персонал на месте, побуждая их получать дополнительное образование в государственных образовательных учреждениях [Ardichvili, Gasparishvili, 2001]. В результате такие важные практики, как обучение персонала, развитие лидерских компетенций и организационной культуры, а также управление знаниями не были предметом пристального внимания со стороны управленцев.

Ряд исследователей отмечают, что большинство менеджеров российских компаний по-прежнему не имеет передового опыта ведения бизнеса [Латуха, 2003; Puffer, 2000; Holden, Vaiman, 2013; Latukha, 2015], что можно объяснить относительной молодостью российской деловой культуры и бизнес-образования [Ardichvili, Gasparishvili, 2001; Fey, Shekshnia, 2011; Puffer, McCarthy, 2011]. Российским компаниям настоятельно рекомендуется следовать общим тенденциям в области управления талантливыми сотрудниками [Skuz, Scullion, McDonnell, 2013].

В Индии управление талантливыми сотрудниками подвергалось резким изменениям вследствие комбинированного эффекта культурного многообразия этой страны и интеграции индийской экономики в мировое хозяйство с вытекающими отсюда экономическими преобразованиями. Среди проблем управления талантами, обнаруженных в индийских организациях [Sharma, Budhwar, Varma, 2008], основными являются: отсутствие прозрачной системы идентификации, отбора и оценки талантливых сотрудников, четких взаимосвязей между качеством работы и премированием. Кроме того, практики УЧР и управления талантливыми сотрудниками страдают от негативного воздействия таких социально-экономических проблем, как бедность населения, дискриминация женщин, неэффективная защита прав интеллектуальной собственности и недостаточная доступность качественного образования.

Индийская производственная среда демонстрирует как коллективистские, так и индивидуалистические ценности. У индийских менеджеров преобладает патерналистский подход к лидерству, при котором их корпоративный статус распространяется и на другие социальные сферы [Sharma, Budhwar, Varma, 2008]. Одним из негативных последствий таких отношений между менеджером и его

подчиненным выступает отсутствие инициативы со стороны последнего, часто ищущего поддержку у руководства [Sparrow, Budhwar, 1997]. Для того чтобы определить, какие работники должны быть обучены в первую очередь, индийские компании обычно фокусируются на установлении ключевых областей деятельности и соответствующих целей для подразделений фирмы.

Индийские компании уделяют большое внимание развитию и обучению своих сотрудников, прием, привлечение и удержание талантов всегда выступают в качестве ключевых приоритетов. Тем не менее такие практики, как награды и продвижение по службе на основании индивидуальной работы и других заслуг сотрудника, не получили широкого распространения в Индии и используются лишь международными компаниями. До 1990-х гг. оплата труда конкретного сотрудника не коррелировала с эффективностью и производительностью его работы. В исследовании П. Будвара рассмотрено распространение системы оплаты труда, основанной на оценке производительности труда рабочего. Как оказалось, около половины компаний из выборки уже внедрили систему вознаграждений для менеджеров и ключевых сотрудников, зависящую от качества работы [Budhwar, 2003].

Управление талантливыми сотрудниками в Китае имеет давнюю историю и традиции. Одно из первых исследований практик управления талантами в частном секторе показало, что более половины зарубежных предприятий в этой стране адаптировали свои системы оценки эффективности деятельности с учетом национальной культуры [Björkman, Lu, 1999]. К концу культурной революции в 1976 г. управление персоналом осуществлялось на основе государственного планирования. Политика управления человеческими ресурсами разрабатывалась министерством труда (ориентированным на простых рабочих) и министерством кадров (ориентированным на управленческих работников), которые определяли и объем нанимаемой рабочей силы, и уровень оплаты труда [Cooke, Saini, Wang, 2014]. Для большинства сотрудников пожизненная занятость, не учитывающая их индивидуальную работу и достижения, была нормальным явлением, а различного рода финансовые вознаграждения (за выдающиеся результаты или высокую производительность труда) или сосредоточение на развитии индивидуальной карьеры считались неприемлемыми, поскольку противоречили идеям коммунизма. Для китайских менеджеров западные управленческие методы, введенные совместными предприятиями, служили важнейшим источником знаний. В результате китайские фирмы не копировали такие практики, а разрабатывали гибридные системы управления, учитывающие традиционные культурные особенности. За последние годы китайское правительство полностью реализовало стратегию увеличения занятости, расширив каналы занятости, укрепив средства профессиональной подготовки, поддержав начинающих предпринимателей. В целях сохранения работников и во избежание увольнений для сотрудников компаний были созданы дополнительные стимулы. Поскольку все большее число китайских фирм осваивает концепции и практики управления талантливыми сотрудниками, менеджеры становятся осо-

бо восприимчивыми к механизмам вознаграждения, профилированию отдельных людей в качестве талантов и предоставлению возможностей быстрого карьерного роста.

Согласно исследованию [Vorhauser-Smith, 2012] в китайской культуре основными факторами, оказывающими влияние на практики управления талантливыми сотрудниками, являются: наследие так называемой «Железной миски риса» (гарантированная занятость, а также стабильный доход и преимущества), что влечет за собой нежелание занимать высокие должностные позиции и неготовность к резким изменениям; культ «лица» (важность сохранения лица — избегание отрицательной обратной связи и конфронтаций); идеи конфуцианского трактата Чжун Юн, составлявшего основу китайского образования; групповое мышление, ограничивающее развитие инновационных идей; «гуанкси» (принцип, играющий центральную роль при построении бизнеса в Китае: взаимопомощь, поддержка и оказание взаимных услуг; иными словами, высокая значимость взаимоотношений); целостный образ мышления.

Что касается практик управления талантливыми сотрудниками, то одни исследователи полагают, что китайские руководители благосклонно относятся к оценке результатов деятельности сотрудников (оценка эффективности), определению потребностей в обучении, а также использованию систем вознаграждений [Lindholm, 1999]. Другие утверждают, что в китайском контексте оценка эффективности — это потеря времени, часто она воспринимается как формальное обязательство и противоречит конфуцианским убеждениям в доброжелательности, гармонии и лояльности к вышестоящим органам власти. При использовании систем оценивания члены команды стремятся распределить награды между собой [Cooke, 2004]. В отношении удержания талантов исследователи отмечают, что китайские компании имеют такую же склонность к внутреннему подбору кадров, как и их индийские коллеги, что может быть связано с высоким значением, которое придается старшинству, личностным отношениям и семейным узам.

**Обзор ИТ-отрасли в странах с развивающимися рынками.** В связи с культурными и экономическими особенностями стран с растущей экономикой, компании, которые ведут в них свою деятельность, сталкиваются с дополнительными трудностями и рисками. Прежде всего, культурные особенности и уровень экономического развития страны — это основные внешние факторы, влияющие на практики управления талантливыми сотрудниками. Однако существуют и отраслевые факторы, под влиянием которых можно ожидать появления определенных результатов на уровнях индивидуума, организации и страны [Schuler, 2015]. На сегодняшний день отсутствуют исследования, в которых сравниваются практики управления талантливыми сотрудниками в контексте отдельных секторов экономики.

Существует множество макроэкономических и инфраструктурных факторов, влияющих на развитие ИТ-индустрии. В России основными негативными факторами, приводящими к увеличению первоначальной стоимости ИТ-проектов



и нарушению условий их реализации, являются неэффективность крупных государственных проектов и слабое взаимодействие между федеральными и региональными органами власти. Еще один негативный фактор — экономическая ситуация в стране. Введенные западными странами санкции с последующим ростом цен на импортную продукцию и увеличением уровня инфляции значительно тормозят развитие отрасли, вынуждая российских и иностранных бизнесменов отказываться от крупных рублевых инвестиций. Эти риски подрывают доверие инвесторов, что, в свою очередь, ускоряет отток капитала. По данным Центрального банка России, в течение первых трех кварталов 2014 г. чистый отток капитала из страны составил порядка 85 млрд долл. Тем не менее в исследовании [Агапов, Пратусевич, Яковлев, 2014] отмечается ряд положительных тенденций в национальном ИТ-секторе: широкое распространение Интернета, принятие закона о хранении и обработке персональных данных, импортозамещение и развитие отечественных ИТ-продуктов, стремление ведущих зарубежных международных производителей инвестировать в российские облачные технологии и создание Евразийского экономического союза (доступ к более крупному рынку ИТ-продуктов и услуг, возможность принимать активное участие в совместных проектах со странами — участниками союза).

Рост ИТ-индустрии в Индии связан в первую очередь с благоприятными условиями, созданными государством для организаций (например, либерализация экономики, отсутствие входных барьеров для инвесторов из-за рубежа), а также надежной телекоммуникационной инфраструктурой, более низкими затратами на аутсорсинг и, наконец, высоким процентом англоговорящего населения [Sarawgi, 2012]. Также отмечается рост числа образовательных программ и большой процент высококвалифицированных инженеров. Вместе с тем существует ряд серьезных угроз для индийской ИТ-отрасли, например конкуренция со стороны других фирм из стран с развивающимися рынками и отсутствие инновационной продукции (в индийских компаниях большее внимание уделяется ИТ-услугам, а не продуктам).

Китайский ИТ-рынок, объем которого ежегодно увеличивается более чем на 7% [The World Bank, 2015], — один из наиболее быстро растущих, а сама страна занимает второе место в мире с точки зрения общих расходов на ИТ. Китайское правительство создает условия для развития местной ИТ-индустрии, устраняя бюрократические барьеры для будущих инвестиций в отрасль, и выступает за расширение экспорта страны в области аутсорсинга, разработку программного обеспечения и развитие технико-материальной базы.

Очевидно, что контекст ИТ меняет «правила игры» для организаций и можно ожидать, что отраслевые факторы будут сильно влиять на практики управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях. Трудности для фирм, занятых в ИТ-индустрии, по-прежнему будут возникать в планировании набора высококвалифицированных сотрудников, обучении и развитии талантливого персонала, а также в управлении качеством и эффективностью работы талантов

в целом [Patil, Patil, Waje, 2011]. Согласно [Chapke, 2011], в области ИТ-индустрии основные практики управления талантливыми сотрудниками — это создание комфортного и безопасного рабочего места, интенсивный обмен знаниями, использование различных систем поощрения (например, бонусы, награды, церемонии) и прозрачных механизмов обратной связи и оценки персонала (например, метод оценки 360 градусов). Однако в настоящее время исследования таких практик в контексте развивающихся рынков носят ограниченный характер.

Россия, Индия и Китай как быстро растущие экономики [Miller, 2010; PricewaterhouseCoopers, 2012] играют важную роль на международной арене и имеют многочисленные связи с другими странами с развивающимися рынками, на которые оказывают сильное влияние [Samaké, Yang, 2011]. Стремительно развивающаяся и высококонкурентная отрасль становится одним из основных глобальных источников для экономического роста стран и занятости населения, стимулируя эффективное использование квалифицированной рабочей силы в достижении устойчивого экономического роста [Economy Watch, 2010].

Практики управления талантливыми сотрудниками относительно подробно анализируются в контексте каждой рассмотренной страны, однако исследования не учитывают отраслевой контекст. Поэтому для понимания специфики практик управления талантами в контексте развивающихся рынков и ИТ-индустрии нами сформулированы следующие вопросы:

- какие факторы влияют на практики управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из России, Индии и Китая;
- каковы характеристики практик управления талантливыми сотрудниками в фирмах из России, Индии и Китая, занятых в ИТ-индустрии;
- каковы основные различия в практиках управления талантливыми сотрудниками в российских, индийских и китайских ИТ-компаниях?

Для ответа на данные вопросы необходимо проанализировать практики управления талантами в наиболее успешных ИТ-компаниях из России, Индии и Китая. В следующем разделе представлены основные критерии отбора компаний, используемые источники и метод анализа.

## **МЕТОДОЛОГИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

В основу эмпирического исследования легли данные российских, индийских и китайских компаний, действующих на рынке ИТ и внедряющих различные практики управления талантливыми сотрудниками. В ходе работы было проанализировано 60 фирм — по 20 компаний из каждой страны. При этом компании принадлежат различным секторам ИТ-индустрии: ИТ-консалтинг; интернет-провайдеры; телекоммуникации; программное обеспечение и программирование; компьютерное оборудование.

Выбор компаний определялся следующими критериями: 1) занятостью компании в ИТ-отрасли; 2) числом сотрудников; 3) включенностью в общепризнанные

рейтинговые списки (в частности, в Forbes Global 2000 — список 2000 крупнейших по выручке, чистой прибыли, активам публичных компаний мира по версии журнала Forbes, и Fortune Global 500 — рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого также служит выручка компании), а также в рейтинги национального и промышленного масштаба (например, рэнкинги RiaRating по крупнейшим российским ИТ-фирмам); 4) наличием информации о практиках управления талантливymi сотрудниками.

На основе годовых отчетов компаний, официальных корпоративных порталов, пресс-релизов и научных исследований была сформирована база данных для эмпирического исследования, включающая практики, имеющие отношение к процессам привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников. Каждая компания была проанализирована с точки зрения и использования тех или иных практик управления талантливыми сотрудниками: поиск и подбор талантливого персонала, наличие ассессмент-центров, стратегического кадрового резерва и специализированных программ для студентов и выпускников, сотрудничество с университетами в целом, а также организация и участие компаний в крупных ИТ-мероприятиях. Кроме того, проанализированы практики по развитию талантливых сотрудников (наличие собственного корпоративного университета, возможности развития навыков межличностного общения, наличие доступа к различным программам обучения, в том числе дистанционным, и составление индивидуального плана развития) и их удержанию (разнообразие рабочей силы, безопасность и надежность рабочего места для персонала, наличие дополнительных возможностей и прав рабочих, вовлечение членов семьи в корпоративную жизнь и наличие системы компенсаций).

Дополнительно в исследовании рассматривались практики, связанные со спецификой ИТ-отрасли: интенсивность обмена знаниями, развитость технологической инфраструктуры компаний, а также уровень знания английского языка. Для того чтобы оценить, какие процессы управления талантливыми сотрудниками (привлечение, развитие или удержание талантов) имеют более высокий приоритет в организациях из разных стран, а также установить, как различные практики воспринимаются в ИТ-компаниях в целом, были собраны и проанализированы следующие данные: количество сотрудников, основные финансовые показатели (выручка и прибыль), корпоративная стратегия, стратегические задачи и ценности. Учитывая специфику индустрии, организации чаще всего определяли «таланты» как выдающихся исполнителей, обладающих определенными навыками, характерными для данной области, и достигающих высоких результатов, что свидетельствует об избирательном, ориентированном на конечный результат функциональном подходе.

Процесс исследования опирался на множественно-составной кейс-стади, при котором изучалась серия кейсов, каждая из которых, согласно типологии исследований кейс-стади [Yin, 2009, p. 46–64], была представлена несколькими единицами анализа (единица анализа — одна компания). Для вынесения суждений,

указывающих на степень использования той или иной практики управления талантами в конкретной стране, применялся контент-анализ — систематизировались вторичные данные в соответствии с установленными в теоретическом обзоре практиками управления талантами. На рисунке показаны основные категории анализа: привлечение, развитие и удержание талантов и практики управления талантами в ИТ-отрасли, а также единицы анализа текста.



Рисунок. Практики управления талантливыми сотрудниками

Необходимо отметить, что использование вторичных данных в анализе наложило ряд ограничений, в основном связанных с тем, что концепция талантов в указанных странах находится в начале своего развития и часть компаний из выборки могла и не осознавать, что для достижений своих корпоративных целей уже использует те или иные практики управления талантливыми сотрудниками. Иными словами, вторичные данные не всегда были представлены в требуемом для анализа виде, что связано с уникальным характером исследования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данном разделе представлены результаты исследования. В первой части определены основные факторы, влияющие на практики управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из России, Индии и Китая; во второй показаны их ключевые характеристики, а в третьей — главные различия.

**Факторы, влияющие на практики управления талантливыми сотрудниками в ИТ-фирмах из России, Индии и Китая.** Данное направление анализа посвящено определению факторов, влияющих на практики управления талантливыми сотрудниками посредством тщательного изучения основных проблем, рисков и угроз для компаний из сформированной выборки. Для их сбора и систематизации использовались годовые отчеты, корпоративные веб-сайты и форумы, наблюдения сотрудников, официальные заявления в средствах массовой информации, которые были сделаны представителями высшего руководства и совета директоров компаний.

Первичный анализ источников показал, что компании в большей степени обеспокоены экономическими, экологическими и геополитическими проблемами в своих странах, поскольку самостоятельно они не могут влиять на их решение. Экономическая нестабильность, стихийные бедствия и различные экологические проблемы (чаще — в Китае и Индии), негативно сказываются на образе жизни сотрудников и их восприятии безопасности. Анализ собранной информации по компаниям из выборки показал, что основной причиной возникновения трудностей при удержании талантливых сотрудников выступала общая нестабильность на рынке. В случае России это введенные западными странами санкции, падение цен на нефть и обесценивание рубля, что оказало резко негативное влияние на уровень заработной платы сотрудников. Для китайских и индийских компаний экологические проблемы служили сильным демотиватором, заставившим талантливых специалистов менять место работы. Отмечалось, что компаниям из года в год приходится адаптировать новые методы управления для того, чтобы их самые эффективные сотрудники не покинули организацию в поисках других возможностей.

Обзор литературы показал, что высококвалифицированные и талантливые сотрудники являются мобильными агентами и, в соответствии с [Hiltrop, 1998], чувство идентичности может быть более тесно связано с профессиональной деятельностью сотрудника, а не с конкретной организацией, из-за чего такие люди часто меняют работу. ИТ-отрасль отличается высокой конкуренцией, что, в свою очередь, оказывает на компании и их штат дополнительное давление, приводящее к потерям сотрудников. Согласно собранным данным по российским компаниям, из-за временных финансовых проблем их лучшие сотрудники уходили к «более стабильным» иностранным конкурентам, предлагающим более высокую зарплатную плату, а главное — больше возможностей для развития [Björkman, Ehrnrooth, 2000]. Кроме того, в ИТ-компаниях технологические факторы (финан-

сирование научных исследований, высокий уровень инноваций, развитая ИТ-инфраструктура) оказывали очень сильное воздействие на практики управления талантливыми сотрудниками (в особенности на развитие талантов). Исследование показало, что охрана интеллектуальной собственности и кибербезопасность выступают определяющими факторами при привлечении талантов, поскольку именно они свидетельствуют о способности компании защищать конфиденциальную информацию и обеспечивать безопасность инновационных идей и продуктов.

На основании проведенного анализа корпоративных отчетов можно сделать вывод о том, что такие факторы, как многообразие рабочей силы, недостаток знаний и навыков, религиозные убеждения, рост населения или деловая этика, по-разному влияют на практики управления талантливыми сотрудниками. В России, помимо исторического наследия, ключевым является дефицит рабочей силы, вызванный демографическим кризисом, «старением» квалифицированных работников и растущим спросом на высококвалифицированную рабочую силу (особенно со стороны зарубежных компаний). Можно предположить, что трудности, связанные с привлечением персонала, подталкивали компании принимать меры для обеспечения дополнительного набора молодых талантов, что объясняет склонность российских организаций к развитию каналов предварительного найма (различные программы стажировок) и сотрудничеству с вузами-партнерами для привлечения ведущих специалистов, а также создания совместных корпоративных университетов. Еще одной причиной хорошо развитых корпоративных университетов и каналов предварительного найма могло служить ограничение развития системы профессионального образования в 1990-е гг., [Тхагапсоев, 2011; Holden, Vaiman, 2013], а также то, что граждане России по-прежнему высоко ценят наличие высшего образования [Хагуров, 2011; Holden, Vaiman, 2013].

Применительно к индийским компаниям ключевым фактором, влияющим на практики управления талантливыми сотрудниками, выступает наследие колониального периода [Basu, 1988; Rana, Goel, Rastogi, 2013]. Более индивидуалистический подход позволил бы разъяснить большую расположенность к использованию систем оценки эффективности деятельности в индийских организациях, по сравнению с китайскими и российскими, хотя установившиеся долгосрочные модели трудовых отношений и важное значение доверительных отношений между наставником и его подчиненным [Budhwar, 2003; Sharma, Budhwar, Varma, 2008] приводят к предположению, что сохранение эгалитарных систем имеет большее влияние на индийскую корпоративную среду, нежели данные индивидуалистические тенденции. В китайских компаниях можно увидеть «нависший кадровый дефицит» [Farrell, Grant, 2005, с. 70]. По мнению П. Капелли, одной из главных причин «неудач в управлении талантливыми сотрудниками было несоответствие между спросом и предложением талантов на рынке труда» [Cappelli, 2008, р. 1]. Необходимо отметить, что в рассмотренных китайских компаниях открытые системы оценки персонала отсутствовали.

Таким образом, в процессе исследования выявлено, что основными факторами, влияющими на практики управления талантливыми сотрудниками, выступают: в России — переход к рыночной экономике в 1990-е гг., частичное обрушение системы профессионального образования, создание двухуровневого общества, дефицит рабочей силы, большое значение, придаваемое высшему образованию, влияние материальных компенсаций на преданность компании; в Индии — кастовая система, колониальное наследие, индивидуализм (более ярко выраженный, чем в Китае и России), структура управления, включающая в корпоративную жизнь семьи сотрудников, долгосрочные рабочие отношения, отношения между руководителем и его подчиненным, основанные на доверии; в Китае — принятие западных практик управления талантливыми сотрудниками, дефицит талантов на фоне стремительных темпов экономического роста, конфуцианство и «гуанкси», поддержание субординации, стремление к избеганию конфликтов и главенство трудовых отношений, основанных на вежливости и этике.

**Характеристики практик управления талантливыми сотрудниками в ИТ-отрасли.** Исследование показало, что компании, занятые в высококонкурентной ИТ-отрасли, особенно остро ощущают нехватку талантливых сотрудников и признают необходимость реализации практик управления талантами для достижения успеха. Тем не менее в проанализированных российских фирмах управление талантливыми сотрудниками не было интегрировано в систему управления человеческими ресурсами и стратегию бизнеса в целом. Рассмотренные компании демонстрируют большую заинтересованность в участии и проведении различных форумов, олимпиад и других мероприятий для студентов и выпускников из технических вузов. Особый акцент сделан на развитии высокопотенциальных сотрудников; при этом для привлечения талантов и развития своего кадрового резерва обязательным элементом системы управления талантливыми сотрудниками является практика сотрудничества с техническими кафедрами и крупными университетами в области обучения. Таким образом, в российских ИТ-компаниях практики, направленные на развитие талантов, выступают в качестве основного инструмента для привлечения и удержания высокопотенциальных сотрудников.

Согласно анализу практик управления талантливыми сотрудниками в китайских ИТ-компаниях, фирмы хотя и понимают важность внедрения таких практик, все же недооценивают серьезность проблемы «утечки кадров». В отличие от российских в китайских организациях существует явный перевес в пользу практик удержания ключевых сотрудников (программы социальной защиты, а также щедрые компенсации, включающие дополнительное медицинское страхование, финансовую поддержку при покупке недвижимости, дополнительную помощь для молодых семей и т. д.). Программы развития талантов также рассматриваются в качестве инструмента удержания сотрудников, поскольку отсутствие таких возможностей может привести к тому, что сотрудник покинет компанию в пользу той, которая предложит более широкий спектр программ обучения [Hartmann,

Feisel, Schober, 2010]. Философия управления и корпоративные ценности, основанные на гармонии, уважении и доверии друг к другу, пропагандировались во всех рассмотренных китайских компаниях (каждый потенциальный сотрудник должен быть осведомлен о созданной компанией комфортной и дружественной атмосфере).

Система управления талантливыми сотрудниками в индийских ИТ-компаниях достаточно хорошо развита. В ней уделяется большое внимание как привлечению, так и развитию и удержанию талантов. Индийские организации оказались более открытыми к западным практикам управления талантливыми сотрудниками [Warner, Goodall, 2009], что может быть связано с индивидуалистическим подходом к построению карьеры [Rao, 2004; Sharma, Budhwar, Varma, 2008]. Компании имеют либо специализированное направление по управлению талантами внутри самого отдела персонала, либо отдельное подразделение по работе с талантливыми сотрудниками. Для привлечения потенциальных работников и создания своего кадрового резерва они, помимо реализации совместных программ с техническими университетами, используют социальные сети и форумы в качестве внешнего канала связи. Так же как и китайские фирмы, компании предлагают щедрые компенсации и награды, содействуют созданию и поддержке инновационной среды, используя в своих лозунгах такие слова, как творчество, доверие, равенство и уважение.

В результате выявленные ранее практики управления талантами в компаниях из ИТ-отрасли [Charke, 2011] действительно используются в рассмотренных организациях. Тем не менее были обнаружены некоторые характеристики, присущие компаниям из развивающихся стран: 1) большинство организаций, действующих в России, Китае и Индии, ставят целью как можно раньше привлечь внимание потенциального работника, начиная со старших классов средней школы и первого года обучения в университете; 2) программы обучения персонала направлены на постоянное развитие специфических навыков и компетенций (компании предоставляют различные возможности по удаленному обучению); 3) существует определенная корпоративная культура, часто неформальная, способствующая интенсивному обмену знаний; 4) используются различные компьютеризированные платформы для более эффективного управления талантами; 5) сотрудничество с научными кругами служит основным каналом связи при привлечении потенциальных талантливых сотрудников.

**Различия в практиках управления талантливыми сотрудниками в российских, индийских и китайских компаниях.** В ходе исследования российских ИТ-компаний обнаружено, что фирмы в первую очередь тратили свои ресурсы на развитие «жестких» навыков у выпускников, поскольку технические университеты на сегодняшний день не способны развить их во время обучения студентов. Согласно теоретическому обзору, данный феномен возник в результате частичного обрушения системы профессионального образования в 1990-е гг. [Тхагапсоев, 2011; Holden, Vaiman, 2013], в связи с чем высшее руководство компаний сталкивается



с нехваткой практических знаний и опыта у работников, а также с трудностями выявления, привлечения и создания разнообразного резерва талантливых сотрудников. В результате, для преодоления вышеописанных трудностей российские ИТ-компании поощряли участие или организацию специализированных для отрасли мероприятий, таких как соревнования, чемпионаты, олимпиады и форумы для молодых и талантливых технических кадров. Важно отметить, что совсем небольшое количество российских организаций использовало такие понятия, как «таланты» или «управления талантливыми сотрудниками».

В китайских компаниях основные трудности связаны с удержанием высококвалифицированных работников. Поскольку полученные за границей знания и опыт высоко ценятся в Китае, а хорошее образование считается атрибутом элиты общества [Cooke, Saini, Wang, 2014, p.228], фирмы готовы отправлять своих лучших сотрудников в зарубежные университеты. Однако из-за ряда факторов, таких как маленькая заработная плата в сравнении с западными конкурентами, вышеупомянутая практика становилась бессмысленной: предоставление сотруднику возможности обучения за границей впоследствии не гарантировало его возвращения как в саму компанию, так и в Китай. Поэтому для обеспечения конкурентного преимущества фирмам приходилось предлагать широкий спектр программ по удержанию талантов: награды и компенсации, различные формы материальной мотивации сотрудника (повод — брак, ипотека и т.д.), льготы по оплате медицинских услуг и т.д. Российские же компании предлагали только дополнительное медицинское страхование.

Еще одно отличие касается многообразия рабочей силы, которое также выступает в качестве практики по удержанию талантов. В российских организациях не уделяется особого внимания вопросам национальности, гендерной идентичности, возраста и образования, в отличие от китайских и индийских компаний. Наконец, в Индии, как бывшей британской колонии, высок процент англоговорящих, что является большим преимуществом для ИТ-отрасли.

На основе проведенного качественного анализа представлена таблица, учитывающая теоретическую основу исследования, а также полученные данные. Как отмечалось, нами использовались вторичные данные (в первую очередь, годовые отчеты компаний за одинаковый промежуток времени).

Практика управления талантами для конкретной страны считалась «типичной», если ее использовали более 50% компаний выборки. При определении частоты использования той или иной практики анализировались данные, представленные самими компаниями в официальных годовых отчетах. Например, при установлении степени многообразия рабочей силы оказалось, что в отчетах российских организаций вообще не упоминались мероприятия по привлечению персонала; в большинстве случаев не были приведены данные по гендерному составу. В Индии осуществлялись различные мероприятия по привлечению, развитию и удержанию персонала, основанные на принципах толерантности в отношении женщин, представителей сексуальных меньшинств и инвалидов. Развитие инфраструктуры

и проведение специальных мероприятий (так, для сотрудников-женщин в индийских компаниях был предложен целый ряд программ по обучению и переподготовке после выхода из декретного отпуска) направлены на обеспечение равных условий для всех сотрудников, что создает прочную основу для стратегии удержания высокопотенциальных работников. В годовых отчетах этих организаций имеются данные по всем корпоративным мероприятиям (достигнутые результаты, количество затраченных ресурсов и т. д.). В китайских компаниях практики по поддержанию и развитию многообразия рабочей силы представлены недостаточно полно. Та часть фирм, в которых такие практики присутствовали, акцентировала

Таблица. Сравнительный анализ практик управления талантливыми сотрудниками в российских, индийских и китайских ИТ-компаниях

Деятельность по управлению талантливыми сотрудниками	ИТ-компании		
	Россия	Индия	Китай
Уровень осведомленности и интереса к управлению талантливыми сотрудниками	Низкий	Средний	Средний
Преобладающая категория практик управления талантами	Развитие (17)	Удержание (14)	Удержание (17)
<i>Привлечение талантливых сотрудников</i>			
Набор персонала на ранних стадиях карьеры	Да (17)	Да (16)	Да (16)
Наличие стратегического кадрового резерва	Да (17)	Да (17)	Да (17)
Наличие специализированных программ для выпускников	Нет (7)	Да (13)	Нет (8)
Наличие совместных программ с университетами	Да (13)	Нет (3)	Нет (1)
<i>Развитие талантливых сотрудников</i>			
Наличие систем управления компетенциями	Да (18)	Да (13)	Да (19)
Наличие ассессмент-центра	Да (18)	Да (15)	Да (18)
Качество бизнес-образования (уровень развитости навыков межличностного общения)	Низкое (3)	Среднее (11)	Среднее (11)
Базовый уровень подготовки специалистов	Низкий (4)	Средний (13)	Низкий (3)
Наличие собственного корпоративного университета	Да (17)	Да (20)	Нет (4)
Наличие возможностей по онлайн- и/или удаленному обучению	Да (14)	Да (16)	Да (13)
<i>Удержание талантливых сотрудников</i>			
Внимание к безопасной рабочей среде	Стандартное (11)	Повышенное (17)	Повышенное (15)
Степень многообразия рабочей силы	Низкая (3)	Высокая (19)	Средняя (11)

Деятельность по управлению талантливыми сотрудниками	ИТ-компании		
	Россия	Индия	Китай
Уровень наличия дополнительных возможностей и прав сотрудников	Высокий (15)	Средний (14)	Средний (11)
Вовлечение членов семьи в корпоративную жизнь	Нет (7)	Да (17)	Да (17)
Вид компенсационного пакета	Стандартный	Расширенный	Расширенный
<i>Особенности управления талантливыми сотрудниками</i>			
Интенсивность обмена знаниями в компаниях	Высокая (15)	Высокая (16)	Высокая (15)
Развитость технологической инфраструктуры компаний	Высокая (16)	Высокая (17)	Средняя (14)
Уровень знания английского языка сотрудников	Средний	Высокий	Низкий
Участие в крупных ИТ-мероприятиях	Да (15)	Нет (9)	Нет (8)

Примечание: в скобках указано количество компаний в выборке (из 20), в которых присутствует та или иная практика управления талантами.

внимание на привлечение большего числа женщин. Таким образом, в российских компаниях степень многообразия рабочей силы довольно низкая, в китайских — средняя, а в индийских — высокая.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной статье представлен сравнительный анализ практик управления талантливыми сотрудниками в ИТ-отрасли в контексте развивающихся рынков и локальных особенностей страны: культуры, структуры общества и экономики. Согласно [Schuler, 2015], отраслевые характеристики так же, как и макроэкономические факторы и культурное наследие, влияют (положительно или отрицательно) на привлечение, развитие и удержание талантов на трех уровнях: индивидуальном, организационном и национальном.

Выявлено, что в России, Индии и Китае многие ИТ-компании воспринимают внешний набор персонала как дополнительный риск, особенно — адаптацию новых сотрудников к корпоративной культуре. Исследование подтвердило, что большинство компаний акцентирует внимание на раннем наборе и продвижении талантливых сотрудников именно для уменьшения этого риска и увеличения конкурентоспособности организации в отрасли.

Исторический контекст России и Китая по-прежнему сильно влияет на развитие бизнеса, что затрудняет интеграцию системы управления талантливыми сотрудниками в стратегию бизнеса.

Фирмы из стран с развивающимися рынками и их практики управления талантливыми сотрудниками в значительной степени зависят от внешних факторов, не поддающихся прямому контролю со стороны организаций. В связи с жесткой конкурентной борьбой за человеческие ресурсы общей чертой компаний, занятых в ИТ-отрасли, является привлечение и предварительный наем стажеров и выпускников ведущих технических вузов, а также победителей чемпионатов и активных участников профессиональных форумов. Из-за специфики отрасли организации вынуждены внедрять такие практики управления талантами, которые дают возможность обнаруживать и привлекать лучших работников в кратчайшие сроки. При этом зарекомендовавший себя бренд работодателя также позволяет компании выбирать и удерживать лучших специалистов. Впоследствии принятые на работу сотрудники сразу включаются в кадровый резерв организации.

Однако в странах с развивающимися рынками существует серьезная проблема с профессиональной подготовкой специалистов — компании не могут рассчитывать на то, что выпускники будут обладать необходимым для работы компетенциями и набором навыков. Организации часто отмечают, что у современных студентов серьезный недостаток практического опыта, а программа и стандарты обучения в технических университетах сильно отстают от мировых. Вместе с тем для повышения эффективности работы и расширения возможностей сотрудников высшее руководство компаний стремится улучшать технологическую инфраструктуру компании, поддерживать более неформальные условия труда и инновационную культуру. С помощью специальных образовательных платформ лучшие сотрудники получают неограниченный доступ к различным обучающим и развивающим программам, что позволяет им следовать своим индивидуальным планам развития. Такие платформы предоставляются корпоративными университетами и их инновационными лабораториями. Таким образом, перечисленные выше инициативы обеспечивают постоянный доступ к внешним знаниям и поддерживают непрерывное развитие и рост сотрудников, а открытая и неформальная атмосфера становится неотъемлемой частью корпоративной культуры.

ИТ-компании из развивающихся рынков отличаются более творческим подходом к материальной и нематериальной мотивации (материальные вознаграждения напрямую связаны с достигнутыми компанией результатами, причем особое внимание уделяется мотивации топ-менеджмента), внедряя менее традиционные практики по привлечению, развитию и удержанию наиболее значимых сотрудников, что в долгосрочной перспективе приносит свои плоды при достижении стратегических целей (организационный рост и стимулирование индивидуальных и корпоративных достижений). В основном это касается компаний, ведущих деятельность в Китае и Индии, которые, как правило, делают сильный акцент на социальных программах, связанных с заботой о сохранении здоровья сотрудников, а также вовлечением семей в корпоративную жизнь. Китайские и индийские фирмы также отличаются наличием широчайшего спектра практик, направленных на управление многообразием рабочей силы. В российских

ИТ-организациях развитие талантов имеет более высокий приоритет, а наличие корпоративных центров для роста карьеры, навыков и компетенций, сотрудничество с высшими учебными заведениями, так же как и спонсирование ИТ-мероприятий, выполняют ключевую роль в привлечении и удержании талантов. Необходимо отметить, что для сотрудников компаний ИТ-отрасли знание английского языка оказалось одним из ключевых факторов успеха организации, поскольку западные страны являются лидерами по производству передовых технологий. Большая часть документов (спецификаций, документаций, инструкций и пр.) и научных статей написана на английском языке, в связи с чем компаниям для сохранения конкурентного преимущества необходимо развивать данный навык у своих сотрудников.

Настоящее исследование открывает возможности для дальнейшего анализа в области управления талантливыми сотрудниками. Как отмечалось, различные темпы развития практик управления талантами в компаниях из России, Китая и Индии, вероятнее всего, можно связать с разной динамикой экономического и демографического роста в этих странах — однако рассмотрение влияния таких факторов является задачей будущих исследований. Еще одно потенциальное ограничение — сама ИТ-отрасль, состоящая из более мелких секторов. Каждый из них, со свойственными им особенностями и спецификой, может влиять на реализацию практик управления талантливыми сотрудниками по-своему. В дальнейших исследованиях целесообразно увеличить выборку и провести сравнительный анализ практик управления талантами в разных промышленных контекстах, а также рассмотреть управление талантливыми сотрудниками в других странах с развивающимися рынками.

## Литература

- Агапов В., Пратусевич В., Яковлев С. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий. 2014. URL: [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/obzor\\_it.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/obzor_it.pdf) (дата обращения: 20.05.2015).
- Латуха М. Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 117–133.
- Латуха М., Цуканова Т. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы Экономики. 2013. Вып. 1. С. 147–156.
- Луцкина В. Кадровая непотопляемость // Обучение персонала. 2007, № 8. URL: [http://www.hrm.ua/article/kadrovaia\\_perotopljaemost](http://www.hrm.ua/article/kadrovaia_perotopljaemost) (дата обращения: 20.09.2015).
- Ниссов И. В. Управленческий талант: проблемы и решения выявления и развития // Психология и бизнес. 2009. URL: <http://www.psych.ru/library/2737> (дата обращения: 20.05.2015).
- Тхагапсоев Х. Г. Университет в современной России: технология как стратегический горизонт? // Высшее образование России. 2011, № 4. С. 58–61.
- Ужакина Ю. Кадровый резерв и управление талантами // Training.ru. 2007. 12 июня. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8588> (дата обращения: 20.05.2015).
- Хагуров Т. А. Высшее образование между служением и услугой // Высшее образование в России. 2011, № 4. С. 47–57.

- Ardichvili A., Gasparishvili A.* Socio-Cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-Communist Countries: Russia, Georgia, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic // *International Journal of Cross Cultural Management*. 2001. Vol. 1, N 2. P. 227–242.
- Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006.
- Arogyaswamy B., Elmer W.* Technology Absorption in Emerging Nations: An Institutional Approach // *Journal of East-West Business*. 2005. Vol. 10, N 4. P. 79–104.
- Ashton C., Morton L.* Managing Talent for Competitive Advantage // *Performance Improvement Solutions*. 2005. Vol. 4, N 5. P. 28–31.
- Basu M. K.* Managerial Performance Appraisal in India. New Delhi: Vision Books, 1988.
- Barlow L.* Talent Development: The New Imperative? Development and Learning in Organizations // *An International Journal*. 2006. Vol. 20, N 3. P. 6–9.
- Barron M.* Analyzing Critical Positions for Talent Needs // *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25, N 4. P. 115–118.
- Beechler S., Woodward I. C.* The Global “War on Talent” // *Journal of International Management*. 2009. Vol. 15, N 2. P. 273–285.
- Björkman I., Ehrnrooth M.* HRM in Western Subsidiaries in Russia and Poland // *Journal of East-West Business*. 2000. Vol. 5, N 3. P. 63–79.
- Björkman I., Lu Y.* The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures // *Journal of World Business*. 1999. Vol. 34, N 3. P. 306–324.
- Boxall P., Purcell P.* Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- Briscoe D. R., Schuler R. S., Claus L.* International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises. New York, NY: Taylor & Francis, 2009.
- Buckingham M., Vosburgh R. M.* The 21<sup>st</sup> Century Human Resources Function: It’s the Talent, Stupid! // *Human Resource Planning*. 2001. Vol. 24, N 4. P. 17–23.
- Budhwar P. S.* Employment Relations in India // *Employee Relations*. 2003. Vol. 25, N 2. P. 132–148.
- Cappelli P.* Talent on Demand: Managing Talent in an Uncertain Age. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008.
- Carr S. C., Inkson K., Thorn K.* From Global Careers to Talent Flows Reinterpreting ‘Brain Drain’ // *Journal of World Business*. 2005. Vol. 40, N 4. P. 386–398.
- Casey T. J., Hagen H.* 2015 Technology Industry Trends. 2015. URL: <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-technology-trends> (дата обращения: 04.04.2015).
- Chapke S. G.* HR Practices in IT Companies // *Indian Streams Research Journal*. 2011. Vol. 1, N X. November. P. 1–4.
- Cooke F. L.* Public-Sector Pay in China: 1949–2011 // *The International Journal of Human Resource Management*. 2004. Vol. 15, N 4–5. P. 895–916.
- Cooke F. L., Saini D. S., Wang J.* Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resources Practices // *Journal of World Business*. 2014. Vol. 49, N 2. P. 225–235.
- Coy P., Ewing J.* Where Are All the Workers? // *Business Week*. 2007. April, 9. P. 28–31.
- Dunnagan K., Maragakis M., Schneiderjohn N., Turner C., Vance C. M.* Meeting the Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore, and India // *Global Business and Organizational Excellence*. 2013. Vol. 32, N 2. P. 52–60.
- Economy Watch.* IT Industry, Information Technology Industry. 2010. URL: <http://www.economy-watch.com/business-and-economy/information-technology-industry.html> (дата обращения: 22.04.2015).
- Farrell D., Grant A. J.* China’s Looming Talent Shortage // *McKinsey Quarterly*. 2005. Vol. 4, N 56. P. 70–79.
- Fey C., Shekshnia S.* The Key Commandments for Doing Business in Russia // *Organizational Dynamics*. 2011. Vol. 40, N 1. P. 57–66.

- Florida R. L. The Flight of the Creative Class. New York, NY: Harper Business, 2005.
- Frank F. D., Taylor C. R. Talent Management: Trends That Will Shape the Future // Human Resource Planning. 2004. Vol. 27, N 1. P. 33–41.
- Garrow V., Hirsh W. Talent Management: Issues of Focus and Fit // Public Personal Management. 2008. Vol. 37, N 4. P. 389–402.
- Hartmann E., Feisel E., Schober H. Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness // Journal of World Business. 2010. Vol. 45, N 2. P. 169–178.
- Hiltrop J.-M. Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM // European Management Journal. 1998. Vol. 16, N 1. P. 70–78.
- Holden N., Vaiman V. Talent Management in Russia: Not so Much War for Talent as Wariness of Talent // Critical Perspectives on International Business. 2013. Vol. 9, N 1–2. P. 129–146.
- Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers // Journal of World Business. 2010. Vol. 45, N 2. P. 179–189.
- Khanna T., Palepu K. G. Emerging Giants: Competing at Home. Boston: Harvard Business Press, 2010.
- Latukha M. Talent Management in Russian Companies: Domestic Challenges and International Experience // International Journal of Human Resource Management. 2015. Vol. 26, N 8. P. 1051–1075.
- Lewis R. E., Heckman R. J. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review. 2006. Vol. 16, N 2. P. 139–154.
- Lindholm N. Performance Management in MNC Subsidiaries in China: A Study of Host-Country Managers and Professionals // Asia Pacific Journal of Human Resources. 1999. Vol. 37, N 3. P. 18–35.
- Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. How do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent // Journal of World Business. 2010. Vol. 45, N 2. P. 134–142.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business Press, 2001.
- Miller H. Culture and Work Styles in the BRIC Countries Research Summary. 2010. URL: [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summars/assets/wp\\_BRIC\\_Countries.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summars/assets/wp_BRIC_Countries.pdf) (дата обращения: 01.06.2015).
- Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent // IUP Journal of Management Research. 2009. Vol. 8, N 1. P. 85–94.
- Patil R. S., Patil V., Waje P. Human Resource Challenges & Practices in IT Industry. Proceedings of the 5th National Conference, INDIACOM-2011. Computing For Nation Development, March 10–11, 2011.
- Peng M. W. The Global Strategy of Emerging Multinationals from China // Global Strategy Journal. 2012. Vol. 2, N 2. P. 97–107.
- Pepe M. E. The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation // Organization Development Journal. 2007. Vol. 25, N 2. P. 207–211.
- PricewaterhouseCoopers. Economic Views BRICs. 2012. URL: [http://pwc.blogs.com/files/economic-views\\_bricks\\_feb-2012.pdf](http://pwc.blogs.com/files/economic-views_bricks_feb-2012.pdf) (дата обращения: 30.05.2015).
- Puffer S. M. Questionable Business Practices in Russia // Journal of East-West Business. 2000. Vol. 5, N 4. P. 23–36.
- Puffer S. M., McCarthy D. J. Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective // Academy of Management Perspectives. 2011. Vol. 25, N 2. P. 21–36.
- Rana G., Goel A. K., Rastogi R. Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector // Strategic HR Review. 2013. Vol. 12, N 4. P. 197–202.
- Rao T. V. Performance Management and Appraisal Systems: HR Tools for Global Competitiveness. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

- Robertson G. ICT Trends: Shortage of IT Specialists. 2015. URL: <http://techblog.nz/1026-ICTTrendsShortageofITSpecialists> (дата обращения: 12.12.2015).
- Russell R. The Influence of Ownership and Organizational Conditions on Employee Participation in Russian Enterprises // *Economic & Industrial Democracy*. 2002. Vol. 23, N 4. P.555–584.
- Samaké I., Yang Y. Low-Income Countries' BRIC Linkage: Are There Growth Spillovers? IMF Working Paper, WP/11/267. 2011. URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11267.pdf> (дата обращения: 12.09.2015).
- Sarawgi S. The Indian IT Industry // InnoVersant Solutions. 2012. URL: <http://www.slideshare.net/siddharthsarawgi/indian-it-industry-overview> (дата обращения: 01.07.2015).
- Schuler R. S. The 5-C Framework for Managing Talent // *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, N 1. P.47–56.
- Sharma T., Budhwar P.S., Varma A. Performance Management in India // *Performance Management Systems. A Global Perspective* / eds A. Varma, P.S. Budhwar, A. DeNisi. New York, NY: Routledge, 2008. P.180–192.
- Skuza A., Scullion H., McDonnell A. An Analysis of the Talent Management Challenges in a Post-Communist Country: The Case of Poland // *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. Vol. 24, N 3. P.453–470.
- Sparrow P., Budhwar P. Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe Against World-Wide Patterns // *Journal of World Business*. 1997. Vol. 32, N 3. P.224–242.
- Tarique I., Schuler R. S. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research // *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, N 2. P.122–133.
- The World Bank. GDP Growth (Annual %). 2015. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (дата обращения: 01.02.2016).
- Tung R. L., Lazarova M. Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe // *International Journal of Human Resource Management*. 2006. Vol. 17, N 11. P.1853–1872.
- Ulrich D. The Talent Trifecta // *Workforce Management*. 2007. September, 10. P.32–33.
- Vorhauser-Smith S. Into China: Talent Management Essentials in a Land of Paradox. 2012. URL: <http://www.pageuppeople.com/wp-content/uploads/2012/06/Into-China-Talent-Management-Essentials.pdf> (дата обращения: 05.05.2015).
- Warner M., Goodall K. Management Training and Development in China: Educating Managers in a Globalized Economy. London: Routledge, 2009.
- Yin R. Case Study Research: Design and Methods. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 2009.
- Zupan N., Ograjenšek I. The Link Between Human Resource Management and Company Performance // *Journal of East-West Business*. 2004. Vol. 10, N 1. P.105–119.

**Для цитирования:** Латуха М. О., Селивановских Л. В. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2016. Вып. 3. С. 54–81.  
DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.303

## References

- Agapov V., Pratushevich V., Jakovlev S. *Obzor i ocenka perspektiv razvitiya mirovogo i rossijskogo rynkov informacionnyh tehnologij* [Review and Assessment of the Prospects of Development of the World and Russian Market of Information Technologies]. 2014. Available at: [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/obzor\\_it.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/obzor_it.pdf) (accessed: 20.05.2015). (In Russian)
- Latuhа M. Sravnitel'nyj analiz politiki najma, prodvizhenija i uvol'nenija personala v evropejskih stranah i v Rossii [Comparative Research of Employee Recruitment, Career Advancement and Firing in Europe and Russia]. *Vestnik of Sankt Peterbskogo University. Ser. 8. Menedzhment*, 2003, issue 3, pp. 117–133. (In Russian)



- Latuha M., Cukanova T. Talantlivye sotrudniki v rossijskih i zarubezhnyh kompanijah [Talented Employees in Russian and Foreign Companies]. *Voprosy Ekonomiki*, 2013, issue 1, pp. 147–156. (In Russian)
- Luckina V. Kadrovaja nepotopljaemost' [Personnel Status]. *Obuchenie personala*, 2007, no. 8. Available at: [http://www.hrm.ua/article/kadrovaja\\_nepotopljaemost](http://www.hrm.ua/article/kadrovaja_nepotopljaemost) (accessed: 20.09.2015).
- Niesov I. V. Upravlencheskij talant: problemy i reshenija vyjavlenija i razvitija [Talent Management: Challenges and Solutions for Identifying and Developing]. *Psihologija i biznes*, 2009. Available at: <http://www.psych.ru/library/2737> (accessed: 20.05.2015).
- Thagapsoev H. G. Universitet v sovremennoj Rossii: tehnologija kak strategicheskij gorizont? [Universities in the Modern Russia: Technology as a Strategic Horizon]. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 2011, no. 4, pp. 58–61. (In Russian)
- Uzhakina Ju. Kadrovyy rezerv i upravlenie talantami [Personnel Reserve and Talent Management]. *Training.ru*, 2007. 12 Iiunia. Available at: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8588> (accessed: 20.05.2015).
- Hagurov T. A. Vyshee obrazovanie mezhdu sluzheniem i uslugoj [Education between Mission and Service]. *Vyshee obrazovanie v Rossii*, 2011, no. 4, pp. 47–57. (In Russian)
- Ardichvili A., Gasparishvili A. Socio-Cultural Values, Internal Work Culture and Leadership Styles in Four Post-Communist Countries: Russia, Georgia, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001, vol. 1, no. 2, pp. 227–242.
- Armstrong M. A *Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Page, 2006.
- Arogyaswamy B., Elmer W. Technology Absorption in Emerging Nations: An Institutional Approach. *Journal of East-West Business*, 2005, vol. 10, no. 4, pp. 79–104.
- Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage. *Performance Improvement Solutions*, 2005, vol. 4, no. 5, pp. 28–31.
- Basu M. K. *Managerial Performance Appraisal in India*. New Delhi, Vision Books, 1988.
- Barlow L. Talent Development: The New Imperative? Development and Learning in Organizations. *An International Journal*, 2006, vol. 20, no. 3, pp. 6–9.
- Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 2007, vol. 25, no. 4, pp. 115–118.
- Beechler S., Woodward I. C. The Global “War on Talent”. *Journal of International Management*, 2009, vol. 15, no. 2, pp. 273–285.
- Björkman I., Ehrnrooth M. HRM in Western Subsidiaries in Russia and Poland. *Journal of East-West Business*, 2000, vol. 5, no. 3, pp. 63–79.
- Björkman I., Lu Y. The Management of Human Resources in Chinese-Western Joint Ventures. *Journal of World Business*, 1999, vol. 34, no. 3, pp. 306–324.
- Boxall P., Purcell P. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- Briscoe D. R., Schuler R. S., Claus L. *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York, NY, Taylor & Francis, 2009.
- Buckingham M., Vosburgh R. M. The 21<sup>st</sup> Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 2001, vol. 24, no. 4, pp. 17–23.
- Budhwar P. S. Employment Relations in India. *Employee Relations*, 2003, vol. 25, no. 2, pp. 132–148.
- Cappelli P. *Talent on Demand: Managing Talent in an Uncertain Age*. Boston, MA, Harvard Business School Press, 2008.
- Carr S. C., Inkson K., Thorn K. From Global Careers to Talent Flows Reinterpreting ‘Brain Drain’. *Journal of World Business*, 2005, vol. 40, no. 4, pp. 386–398.
- Casey T. J., Hagen H. 2015 *Technology Industry Trends*. 2015. Available at: <http://www.strategyand.pwc.com/perspectives/2015-technology-trends> (accessed: 04.04.2015).
- Chapke S. G. HR Practices in IT Companies. *Indian Streams Research Journal*, 2011, vol. 1, no. X. November, pp. 1–4.

- Cooke F.L. Public-Sector Pay in China: 1949–2011. *The International Journal of Human Resource Management*, 2004, vol. 15, no. 4–5, pp. 895–916.
- Cooke F.L., Saini D.S., Wang J. Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resources Practices. *Journal of World Business*, 2014, vol. 49, no. 2, pp. 225–235.
- Coy P., Ewing J. Where Are All the Workers? *Business Week*, 2007. April, 9, pp. 28–31.
- Dunnagan K., Maragakis M., Schneiderjohn N., Turner C., Vance C.M. Meeting the Global Imperative of Local Leadership Talent Development in Hong Kong, Singapore, and India. *Global Business and Organizational Excellence*, 2013, vol. 32, no. 2, pp. 52–60.
- Economy Watch. *IT Industry, Information Technology Industry*. 2010. Available at: <http://www.economywatch.com/business-and-economy/information-technology-industry.html> (accessed: 22.04.2015).
- Farrell D., Grant A.J. China's Looming Talent Shortage. *McKinsey Quarterly*, 2005, vol. 4, no. 56, pp. 70–79.
- Fey C., Shekshnia S. The Key Commandments for Doing Business in Russia. *Organizational Dynamics*, 2011, vol. 40, no. 1, pp. 57–66.
- Florida R.L. *The Flight of the Creative Class*. New York, NY, Harper Business, 2005.
- Frank F.D., Taylor C.R. Talent Management: Trends That Will Shape the Future. *Human Resource Planning*, 2004, vol. 27, no. 1, pp. 33–41.
- Garrow V., Hirsh W. Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 2008, vol. 37, no. 4, pp. 389–402.
- Hartmann E., Feisel E., Schober H. Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness. *Journal of World Business*, 2010, vol. 45, no. 2, pp. 169–178.
- Hiltrop J.-M. Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM. *European Management Journal*, 1998, vol. 16, no. 1, pp. 70–78.
- Holden N., Vaiman V. Talent Management in Russia: Not so Much War for Talent as Wariness of Talent. *Critical Perspectives on International Business*, 2013, vol. 9, no. 1–2, pp. 129–146.
- Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 2010, vol. 45, no. 2, pp. 179–189.
- Khanna T., Palepu K.G. *Emerging Giants: Competing at Home*. Boston: Harvard Business Press, 2010.
- Latukha M. Talent Management in Russian Companies: Domestic Challenges and International Experience. *International Journal of Human Resource Management*, 2015, vol. 26, no. 8, pp. 1051–1075.
- Lewis R.E., Heckman R.J. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 2006, vol. 16, no. 2, pp. 139–154.
- Lindholm N. Performance Management in MNC Subsidiaries in China: A Study of Host-Country Managers and Professionals. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1999, vol. 37, no. 3, pp. 18–35.
- Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. How do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent. *Journal of World Business*, 2010, vol. 45, no. 2, pp. 134–142.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Boston, MA, Harvard Business Press, 2001.
- Miller H. *Culture and Work Styles in the BRIC Countries Research Summary*. 2010. Available at: [http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research\\_summars/assets/wp\\_BRIC\\_Countries.pdf](http://www.hermanmiller.com/MarketFacingTech/hmc/research/research_summars/assets/wp_BRIC_Countries.pdf) (accessed: 01.06.2015).
- Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent. *IUP Journal of Management Research*, 2009, vol. 8, no. 1, pp. 85–94.
- Patil R.S., Patil V., Waje P. Human Resource Challenges & Practices in IT Industry. *Proceedings of the 5th National Conference, INDIACom-2011*. Computing For Nation Development, March 10–11, 2011.
- Peng M.W. The Global Strategy of Emerging Multinationals from China. *Global Strategy Journal*, 2012, vol. 2, no. 2, pp. 97–107.

- Pepe M. E. The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation. *Organization Development Journal*, 2007, vol. 25, no. 2, pp. 207–211.
- PricewaterhouseCoopers. *Economic Views BRICs*. 2012. Available at: [http://pwc.blogs.com/files/economic-views\\_brics\\_feb-2012.pdf](http://pwc.blogs.com/files/economic-views_brics_feb-2012.pdf) (accessed: 30.05.2015).
- Puffer S. M. Questionable Business Practices in Russia. *Journal of East-West Business*, 2000, vol. 5, no. 4, pp. 23–36.
- Puffer S. M., McCarthy D. J. Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 2011, vol. 25, no. 2, pp. 21–36.
- Rana G., Goel A. K., Rastogi R. Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector. *Strategic HR Review*, 2013, vol. 12, no. 4, pp. 197–202.
- Rao T. V. *Performance Management and Appraisal Systems: HR Tools for Global Competitiveness*. Thousand Oaks, CA, Sage, 2004.
- Robertson G. *ICT Trends: Shortage of IT Specialists*. 2015. Available at: <http://techblog.nz/1026-ICT-TrendsShortageofITSpecialists> (accessed: 12.12.2015).
- Russell R. The Influence of Ownership and Organizational Conditions on Employee Participation in Russian Enterprises. *Economic & Industrial Democracy*, 2002, vol. 23, no. 4, pp. 555–584.
- Samaké I., Yang Y. *Low-Income Countries' BRIC Linkage: Are There Growth Spillovers?* IMF Working Paper, WP/11/267. 2011. Available at: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp11267.pdf> (accessed: 12.09.2015).
- Sarawgi S. The Indian IT Industry. *InnoVersant Solutions*. 2012. Available at: <http://www.slideshare.net/siddharthsarawgi/indian-it-industry-overview> (accessed: 01.07.2015).
- Schuler R. S. The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*, 2015, vol. 44, no. 1, pp. 47–56.
- Sharma T., Budhwar P. S., Varma A. Performance Management in India. *Performance Management Systems. A Global Perspective*. Eds A. Varma, P. S. Budhwar, A. DeNisi. New York, NY, Routledge, 2008, pp. 180–192.
- Skuz A., Scullion H., McDonnell A. An Analysis of the Talent Management Challenges in a Post-Communist Country: The Case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, vol. 24, no. 3, pp. 453–470.
- Sparrow P., Budhwar P. Competition and Change: Mapping the Indian HRM Recipe Against World-Wide Patterns. *Journal of World Business*, 1997, vol. 32, no. 3, pp. 224–242.
- Tarique I., Schuler R. S. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 2010, vol. 45, no. 2, pp. 122–133.
- The World Bank. *GDP Growth (Annual %)*. 2015. Available at: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> (accessed: 01.02.2016).
- Tung R. L., Lazarova M. Brain Drain versus Brain Gain: An Exploratory Study of Ex-host Country Nationals in Central and Eastern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, vol. 17, no. 11, pp. 1853–1872.
- Ulrich D. The Talent Trifecta. *Workforce Management*, 2007, September, 10, pp. 32–33.
- Vorhauser-Smith S. *Into China: Talent Management Essentials in a Land of Paradox*, 2012. Available at: <http://www.pageuppeople.com/wp-content/uploads/2012/06/Into-China-Talent-Management-Essentials.pdf> (accessed: 05.05.2015).
- Warner M., Goodall K. *Management Training and Development in China: Educating Managers in a Globalized Economy*. London: Routledge, 2009.
- Yin R. *Case Study Research: Design and Methods*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage, 2009.
- Zupan N., Ograjenšek I. The Link Between Human Resource Management and Company Performance. *Journal of East-West Business*, 2004, vol. 10, no. 1, pp. 105–119.

**For citation:** *Latukha M. O., Selivanovskikh L. V. Inter-Country Peculiarities of Talent Management in IT-Firms from Emerging Markets. Vestnik SPbSU. Series 8. Management, 2016, issue 3, pp. 54–81. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2016.303*

Статья поступила в редакцию 4 мая 2016 г.; принята к печати 22 июня 2016 г.

**Контактная информация:**

*Латуха Марина Олеговна* — кандидат экономических наук, доцент; [marina.latuha@gsom.pu.ru](mailto:marina.latuha@gsom.pu.ru)  
*Селивановских Луиза Владимировна* — аспирант; [l.selivanovskih@gsom.pu.ru](mailto:l.selivanovskih@gsom.pu.ru)

*Latukha Marina O.* — PhD, Associate Professor; [marina.latuha@gsom.pu.ru](mailto:marina.latuha@gsom.pu.ru)  
*Selivanovskikh Louisa V.* — PhD Student; [l.selivanovskih@gsom.pu.ru](mailto:l.selivanovskih@gsom.pu.ru)